



Andrzej Mirski

## ZARZĄDZANIE KULTUROWE

**SŁOWA KLUCZE:** działy kultury – dziedzictwo kulturowe – kultura – kultura intelektualna – kultura integralna – polityka kulturowa

**KEY WORDS:** culture – areas of culture – intellectual culture – integral culture – cultural heritage – cultural policy

Abstract

### CULTURAL MANAGEMENT

Generally speaking, cultural management is management, in the area of culture. However, it is a very broad definition, therefore, can be many different forms of cultural management. In this article the author wants to refer to the two most important forms of cultural management: the management of culture and culture management. These terms are sometimes confused with each other. The differences mainly take the way of understanding culture. We can understand culture as the total of the inherited ideas, beliefs, values, and knowledge, which constitute the shared bases of social action, the total range of activities and ideas of a group of people with shared traditions, which are transmitted and reinforced by members of the group, the artistic and social pursuits, expression, and tastes valued by a society or class, as in the arts, manners, dress, etc, the attitudes, feelings, values, and behaviour that characterize and inform society as a whole or any social group.

The author of this article proposes two types of culture (distinguished on the basis of previous arguments). The first is the intellectual culture (creative), the second is the integral culture (relational). Both together make up the common culture, understood in the broadest sense. The both of them could be developed by the proper cultural policy of the state.

### 1. Istota zarządzania kulturowego

Najogólniej rzecz biorąc, zarządzanie kulturowe jest zarządzaniem, którego przedmiot stanowi kultura. Jest ona jednak definiowana bardzo szeroko, w związku z tym może być wiele różnych form zarządzania kulturowego. W niniejszym artykule autor pragnie odnieść się do dwóch najważniejszych form zarządzania kulturowego: do zarządzania kulturą i do zarządzania w kulturze. Te pojęcia są czasem z sobą my-

lone, a wiążą się z odmienną problematyką, mimo wielu punktów wspólnych. Różnice biorą się przede wszystkim ze sposobu rozumienia kultury. Peter Bendixen<sup>1</sup> uważa, że zagadnieniem najbardziej istotnym, ale kryjącym najwięcej niewiadomych, jest właśnie problem kultury.

Edward B. Tylor<sup>2</sup> zdefiniował kulturę jako złożoną całość, obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność i inne nawyki zdobyte przez człowieka jako członka społeczeństwa. Alfred Kroeber i Clyde Kluckhohn<sup>3</sup> zdefiniowali kulturę jako wzorce zachowań nabywane i przekazywane za pomocą symboli, stanowiące znamienne osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich ucieleśnienie w wytworach materialnych. Rohner<sup>4</sup> zdefiniował kulturę jako całość wyuczonych równoważnych i komplementarnych znaczeń utrzymujących się w populacji ludzkiej bądź w jej segmencie oraz przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Matsumoto i Juang<sup>5</sup> określili kulturę jako dynamiczny system reguł – jawnych i ukrytych, ustanawianych przez grupy, mający zapewnić im przetrwanie, dotyczący wartości, przekonań, norm i zachowań, podzielanych przez grupę, lecz w różnym stopniu uznawanych przez poszczególne jednostki, przekazywanych z pokolenia na pokolenia, stosunkowo trwałych, ale mogących się zmieniać z upływem czasu. John W. Berry, Ype H. Poortinga, Marshall H. Segal i Pierre R. Dasen<sup>6</sup> definiują kulturę bardzo prosto, jako sposób życia wspólny dla pewnej grupy ludzi. Herskovits<sup>7</sup> też określił kulturę krótko, jako tę część środowiska, która została stworzona przez człowieka. Encyklopedia Popularna PWN<sup>8</sup> definiuje kulturę jako całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie, w której skład wchodzi wytwory materialne i instytucje społeczne, zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, kryteria ocen estetycznych i moralnych, przyjęte w danej zbiorowości oraz wyznaczające obowiązujące zachowania. Emil Orzechowski<sup>9</sup> rozumie kulturę (z inspiracji Jana Pawła II) jako wszystko, co przyczynia się pozytywnie do rozwoju człowieka. Podobnie ujmował kulturę Georg Simmel<sup>10</sup>, określając ją jako „rozwój prowadzący do doskonałości”.

<sup>1</sup> P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 83.

<sup>2</sup> E.B. Tylor, *Cywilizacja pierwotna*, Warszawa 1896, s. 15.

<sup>3</sup> A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge 1952, s. 181.

<sup>4</sup> R.P. Rohner, *Towards a conception of culture for cross-cultural psychology*, „Journal of Cross-Cultural Psychology”, 1984, nr 15, s. 119–120.

<sup>5</sup> D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk 2007, s. 26.

<sup>6</sup> J.W. Berry, Y.H. Poortinga, M.H. Segal, P.R. Dasen, *Cross-cultural psychology: Research and applications*, New York, 1992, s. 1.

<sup>7</sup> J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997, s. 180.

<sup>8</sup> *Encyklopedia Popularna PWN*, Warszawa 1982, s. 338.

<sup>9</sup> E. Orzechowski, *Dlaczego w Polsce nie jest możliwa sensowna polityka kulturalna*, „Zarządzanie w Kulturze”, 2004, t. 5, s. 15.

<sup>10</sup> T. Gadacz, *Historia filozofii XX wieku*, t. 1, Kraków 2009, s. 192.

## 2. Dwa najważniejsze sposoby rozumienia kultury: kultura intelektualna i integralna

Z wymienionych powyżej definicji można wysnuć wniosek, że są dwa – zasadniczo różne – sposoby rozumienia kultury. Pierwszy: z nich to rozumienie jej jako zbioru wartościowych ludzkich wytworów, drugie – to rozumienie antropologiczne, jako całokształtu zwyczajów i norm panujących w danej społeczności (lub organizacji). Rozróżnienie to ma zasadnicze znaczenie dla zarządzania w kulturze i zarządzania kulturą. Oliver Bennet<sup>11</sup> wymienił dwa najważniejsze konteksty znaczeniowe pojęcia kultura. Z jednej strony, jest to opis używany do scharakteryzowania produktów intelektualnych (zwłaszcza naukowych i artystycznych). Z drugiej – to pojęcie opisujące wszystkie zjawiska składające się na sposób życia danej społeczności. Te dwa ujęcia, wskazane przez Benneta, pokrywają się z podziałem zaznaczonym powyżej. Podobnie Antonina Kłoskowska<sup>12</sup> uważa, że w kulturze można wyróżnić zinternalizowaną, tkwiącą w świadomości ludzi warstwę norm, wzorów i wartości, warstwę działań będących zobiektywizowanym wyrazem tamtej sfery oraz warstwę wytworów takich czynności.

Autor tego artykułu proponuje wyróżnić dwa typy kultury (wyodrębnione na podstawie poprzednich wywodów). Pierwszy to kultura intelektualna (kreacyjna), drugi to kultura integralna (relacyjna). Obie składają się na kulturę powszechną, rozumianą w najszerszym sensie. W porównaniu z kapitałem społecznym kultura relacyjna odpowiadałaby kapitałowi spajającemu (a więc łączącemu poszczególne grupy ludzi), a kultura intelektualna bliższa byłaby kapitałowi pomostowemu (to znaczy miałyby zdolność łączenia wszystkich ludzi, bez względu na pochodzenie, więzy krwi, środowisko czy klasę społeczną).

Odróżnienie kultury intelektualnej a kultury integralnej jest zarazem najważniejszą podstawą do rozróżnienia pomiędzy zarządzaniem w kulturze a zarządzaniem kulturą. Zarządzanie w kulturze odnosi się do kultury intelektualnej, jej procesów wytwarzania i instytucji zajmujących się tym, jej produktów oraz procesów odbioru. Zarządzanie kulturą natomiast odnosi się do aspektu kultury integracyjnej, a więc spraw międzyludzkich. Kultura może dotyczyć zarówno całej społeczności (może być to odseparowana wioska, region, naród), jak i organizacji.

Zarządzanie w kulturze tradycyjnie odnosi się przede wszystkim do kultury (intelektualnej) w całym określonym społeczeństwie, głównie na poziomie państwa narodowego, a w jego imieniu (we współpracy z samorządami) w poszczególnych miastach i rejonach. Instytucje kultury są tutaj obiektami zarządzanymi. Zarządzanie kulturą tradycyjnie odnosi się do wpływania na kultury organizacji (w sensie integracyjnym).

<sup>11</sup> O. Bennett, Wykład wygłoszony na Uniwersytecie w Warwick (UK), w ramach Summer School on Cultural Policy and Administration in the United Kingdom we wrześniu 2004 roku pt. *Cultural Policy in the United Kingdom as historical perspective*, za J. Szulborska-Lukasiewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009, s. 33.

<sup>12</sup> A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, Warszawa 1983, s. 17–21.

### 3. Kultura intelektualna

Kultura intelektualna jest wynikiem twórczości ludzkich umysłów, jest zbiorem wszystkiego, co było, jest lub będzie użyteczne i oryginalne, jest dorobkiem, a jednocześnie stale tryskającym „źródłem twórczości”. Obejmuje ona zatem były, bieżący i powstający (a także mający powstać) dorobek intelektualny, w szczególności naukowy, artystyczny, ale także medialny, technologiczny, prawny *etc.* W skład kultury intelektualnej wchodzi również wiedza i umiejętności danej populacji. Może ona dotyczyć jednostki, grupy, organizacji, a także całego narodu lub grup narodów (też całej ludzkości). Kultura intelektualna określa poziom cywilizacji danego społeczeństwa. Może podlegać obiektywnym ocenom i oceny te nie mają nic wspólnego z jakimikolwiek rasowymi czy kulturowymi uprzedzeniami – przeciwnie, wyrażają troskę o zrównoważony rozwój we wszystkich aspektach. Jeżeli za obiektywne określenie poziomu cywilizacji uznamy ilość energii efektywnie wykorzystywanej na jednego mieszkańca, to tym samym wyznaczamy kierunek rozwoju technologicznego, który ma służyć wszystkim ludziom, a jeśli uznamy za kryterium poziom zdrowia, zmierzamy do tego, aby we wszystkich krajach świata zadbać o opiekę zdrowotną i obniżyć np. śmiertelność niemowląt, jeżeli natomiast uznamy za kryterium poziom wykształcenia, to pragniemy wszędzie go podnieść.

Kultura intelektualna podlega rozwojowi i, w zasadzie, poza rzadko spotykanymi w przeszłości zjawiskami regresywnymi (spowodowanymi zazwyczaj jakąś polityczną katastrofą, jak np. upadkiem cesarstwa rzymskiego), jest to rozwój progresywny. Czasami zdarzały się też okresy zastoju, najczęściej powodowane nieufnością do nowości i twórczości, nadmierną rolą niekwestionowanych autorytetów i autokratycznych instytucji (w średniowiecznej Europie, w cesarstwie chińskim). Zdarzały się też różne błędne drogi rozwoju w określonej dziedzinie, np. Arystoteles przy całym swoim geniuszu i dokonaniu postępu w innych dyscyplinach, wyznaczył na długie wieki błędne reguły w fizyce, a zwłaszcza mechanice. Podobnie długo hamowały rozwój medycyny poglądy Galena, a astronomii – poglądy Ptolemeusza. W miarę jednak postępującej, z jednej strony, demokratyzacji (uniemożliwiającej niekwestionowaną przewagę autorytetów), a z drugiej strony, dzięki coraz lepszemu systemowi ocen, weryfikacji i recenzji w nauce oraz technologii, rozwój kultury intelektualnej zmierza już w kierunku zdecydowanego postępu, i to następującego coraz szybciej (w tempie wykładniczym).

W zakresie kultury intelektualnej istnieje zatem postęp i możemy go mierzyć. W zakresie kultury intelektualnej możliwe i potrzebne jest zarządzanie, które będzie przede wszystkim zarządzaniem w kulturze, nauce i technice, edukacji oraz w służbie zdrowia.

#### 4. Kultura integralna

Kultura integralna zmienia się znacznie wolniej. Jest ona w ogromnym stopniu oparta na tradycjach – na tym, co było i jest powszechnie uznane za stosowne. W kulturze integralnej zmiany te jednak również następują, choć w różnym tempie w poszczególnych jej obszarach. Antropolog Gordon Mathews<sup>13</sup> zaproponował trzy najważniejsze poziomy tej kultury. Pierwszy poziom nazywa poziomem oczywistości. Zawiera on elementy tak oczywiste, że na te tematy się nie dyskutuje, nawet o nich nie myśli. Mamy najprawdopodobniej do czynienia z nimi wtedy, kiedy ich zakwestionowanie wywołuje emocjonalny szok.

Drugi poziom to sfera świadomych już norm, zasad i oczekiwań, które również uważa się za konieczne, nawet jeśli się ich nie lubi (ale o których się myśli i dyskutuje). Mathews<sup>14</sup> użył tu japońskiej nazwy shikata-ga nai, czyli „nic tu nie można zrobić”. Chodzi o takie sprawy, jak płacenie podatków, uczęszczanie do szkoły, praca, funkcjonowanie więzień. Przedstawiciele danej kultury często na nie narzekają, utyskują, ale jednocześnie sądzą, że po prostu tak musi być. Krytyka tych zasad, reguł i instytucji nie wywołuje szoku, ale raczej zniecierpliwienie jako strata czasu lub bezproduktywne narzekanie. Dwa pierwsze poziomy kultury są zatem bardzo silnie odporne na zmianę.

Trzeci poziom kulturowego ukształtowania „ja” wiąże się natomiast z możliwością wyboru i czerpania z wielu różnych możliwych wzorców kultury. Ten poziom w dzisiejszych czasach jest wyjątkowo obszerny i aktywny, a bierze się to właśnie ze zjawiska globalnego „supermarketu kultury”. W tej dziedzinie jednostka może obecnie wybierać pomiędzy możliwymi strojami, sposobami życia, filozofiami, ideologiami.

Warto tu dodać, jak niezwykle silnie zmieniły się w ostatnich czasach proporcje pomiędzy poziomami kulturowego ukształtowania. Trzeci poziom staje się najszerwszy, drugi węższy, pierwszy bardzo już wąziutki. Kiedyś zaś było na odwrót. Samo wyznawanie określonej religii, w której się było wychowanym, znajdowało się najpierw w sferze całkowitej oczywistości, nawet niedyskutowanej, następnie w obszarze „shikata-ga nai”, czyli „nic tu nie można zrobić”, dopiero od niedawna staje się coraz częściej świadomym wyborem. Ten stan rzeczy jest bardzo korzystny dla twórczości i innowacyjności, które rozkwitają w warunkach dużej tolerancji kulturowej. Jednocześnie, szybki rozwój innowacji jeszcze przyspiesza i pogłębia wspomniany proces. Współcześnie kultura istotnie różni się od dawnych odosobnionych kultur etnicznych tym, że wzory kulturowe przechodzą bardzo łatwo z jednej grupy etnicznej do drugiej, w związku z czym istnieje wielki, światowy „supermarket kultury”. Za dwa najważniejsze czynniki, które kształtują obecną kulturę masową, uważa Mathews potężne państwo narodowe oraz rynek<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> G. Mathews, *Supermarket kultury*, Warszawa 2005, s. 29–30.

<sup>14</sup> Tamże, s. 30–33.

<sup>15</sup> Tamże, s. 25.

## 5. Uniwersalizm kultury intelektualnej, partykularyzm kultury integralnej

Istotną cechą kultury intelektualnej jest obecnie jej uniwersalizm, kryterium powszechnej dostępności. Dawniej kultura intelektualna służyła bardziej danej grupie społecznej lub danemu narodowi. Dziś jednak, w dobie demokratyzacji oraz globalizacji, sytuacja zmieniła się diametralnie. Postęp nauki, sztuki czy techniki służy już całej ludzkości.

Osiągnięcia w dziedzinie kultury intelektualnej, choć docelowo mają służyć wszystkim mieszkańcom świata, są natomiast, w sensie prestiżu i zasługi, zaliczane do kultury narodu. Nauka Kopernika czy Leibniza, muzyka Chopina czy Bacha służą wszystkim ludziom, ale przynoszą chwałę i zaszczyt Polsce czy Niemcom. Ten czynnik nie jest bez znaczenia w tak zwanym marketingu narodowym, który odgrywa obecnie też pewną rolę ekonomiczną. Osiągnięcia kultury intelektualnej, zwłaszcza w dziedzinie techniki czy medycyny, przynoszą też najszybsze, a często także największe zyski krajowi, w którym zostały stworzone (pod warunkiem efektywnego wykorzystania).

Niezwykle istotne jest więc inwestowanie dużych środków w dziedzinę nauki, techniki i kultury, gdyż w gospodarce danego kraju zwraca się to po wielokroć, narodowi przynosi chwałę i zaszczyty (też mające odpowiednik ekonomiczny), a wpływa jednocześnie pozytywnie na rozwój całej ludzkości (a to też jest bardzo ważna wartość). Poziom uniwersalizmu zależy także w pewien sposób od jakości i wagi dzieł kultury intelektualnej. Te najwybitniejsze szybko stają się znane na całym świecie. Dzieła mniej wybitne wywierają wpływ bardziej lokalnie. Nie jest jednak bez znaczenia język, w którym prace zostają opublikowane. Jeżeli wydaje się je tylko w języku lokalnym, mogą zostać niezauważone, nawet jeżeli są wybitne. Dlatego ważne jest dla uczonych publikowanie swoich osiągnięć w języku angielskim w ważnych, ogólnosięwiatowych czasopismach. Uniwersalizm, choć różnie w praktyce realizowany, jest jednak obecnie ważnym celem kultury intelektualnej.

Kultura integracyjna natomiast ma głównie charakter partykularny. Wiąże ona bowiem grupy ludzi z określonego środowiska społecznego. Przebiega wśród różnych grup – poczynając od kultury rodziny, kultury grupy społecznej, kultur organizacji, subkultur młodzieżowych czy grup przestępczych, kultur regionalnych, wreszcie kultur narodowych. Jest natomiast mało prawdopodobne, aby jednolita kultura integracyjna objęła cały świat. Partykularyzm zwyczajów ma ponadto swoje wartości, których szkoda zatracać.

Dwa poziomy okazują się jednak szczególnie istotne do analizy naukowej i praktycznych zastosowań. Jest to poziom organizacji (kultura organizacyjna) i poziom narodowy (odpowiednik kultury organizacyjnej na szczeblu narodowym).

## 6. Zarządzanie kulturą i zarządzanie w kulturze

Oddziaływanie na kulturę dotyczy zatem przede wszystkim dwóch działów kultury powszechnej: kultury intelektualnej oraz kultury integralnej. Zgodnie z trendami w zakresie nazewnictwa, autor proponuje nazwać zarządzanie w dziedzinie kultury intelektualnej „zarządzaniem w kulturze”, a zarządzanie w zakresie kultury integracyjnej „zarządzaniem kulturą”. Nie jest to bynajmniej arbitralne narzucenie tej terminologii przez autora (choć teoretycznie uzasadnione) – rzeczywiście oba te określenia są w literaturze używane właśnie w tym sensie. Zarządzanie w kulturze dotyczy zatem oddziaływania na instytucje kultury, wpływania na twórczość, jej rozpowszechniania, ochrony dziedzictwa narodowego – a to są dziedziny, które przypisaliśmy do kultury intelektualnej. Zarządzanie kulturą odnosi się natomiast do kształtowania, regulacji, przekształcania i zmiany kultury organizacyjnej – a więc wzorców relacji i zachowań, którą to dziedzinę określiliśmy kulturą integralną.

Od razu można zauważyć, że zarządzanie w kulturze jest przede wszystkim odnoszone do skali społecznej, a zarządzanie kulturą do skali organizacyjnej. Wprawdzie można także zarządzać kulturą intelektualną organizacji, ale na to stosuje się obecnie nazwę zarządzanie wiedzą, a także coraz częściej dodaje się do niej zarządzanie kreatywnością, twórczością i innowacyjnością. Teoretycznie możliwe byłoby bezpośrednie zarządzanie kulturą integralną w skali całego państwa, ale z przyczyn wspomnianych powyżej byłoby to bardzo trudne. Mimo wszystko znacznie łatwiej jest wpłynąć na zachowania i charakter relacji niewielkiej grupy ludzi skupionej w organizacji, niż na wszystkie osoby z ogromnej rzeszy tworzącej współczesny naród. Takie oddziaływanie może mieć tylko charakter pośredni, bardziej subtelny. Postulaty takiego działania zawarte są zwykle we wspomnianej już, szeroko pojętej polityce kulturalnej, gdzie na ogół nie oddziela się wartości codziennych od innych cywilizacyjnych wartości związanych z kulturą intelektualną.

Inne w związku z tym są priorytety zarządzania w kulturze oraz zarządzania kulturą. Zarządzanie w kulturze działa przede wszystkim poprzez produkt – ludzie mają otrzymać określony produkt intelektualny, który ich wzbogaci (przez co zmieni ich zachowania na lepsze, przyczyni się do ich rozwoju). Na osoby oddziałuje się tak, aby ten produkt wytworzyły, przedstawiły, przyjęły, zapamiętały.

W zarządzaniu kulturą działa się bezpośrednio przede wszystkim na zachowania ludzi – dopiero zmiana ich zachowań i wartości może spowodować, że będą bardziej efektywni w wytwarzaniu produktu przedsiębiorstwa.

## 7. Pojęcie kultury organizacji

Pojęcie kultury organizacji jest obecnie bardzo popularne i często pojawia się w literaturze naukowej w zakresie zarządzania. Tym większe ma ono znaczenie w zakresie zarządzania humanistycznego, które jest skierowane głównie na ludzi oraz na relacje pomiędzy nimi. Znakomita większość definicji kultury organizacji podawa-

nych w naukowej literaturze rozumie kulturę organizacji w duchu autorskiej definicji kultury integralnej na poziomie organizacji. Nie obejmują one bezpośrednio kultury intelektualnej organizacji, a więc wiedzy, technologii, umiejętności pracowników, osiągnięć twórczych i innowacyjnych. Są uwzględniane osobno w takich dziedzinach, jak zarządzanie wiedzą, talentami *etc.* Niemniej związki kultury intelektualnej z integralną w obrębie organizacji są bardzo silne. Zdarzają się niekiedy definicje, że organizacja jest kulturą<sup>16</sup>, jednak większość badaczy zajmujących się tą problematyką uważa, że to organizacja ma kulturę, zwykle podając jej najważniejsze wymiary i cechy.

John B. Miner<sup>17</sup> wymienia tutaj organizacyjny scenariusz, filozofię organizacji, rdzeń wartości, klimat organizacyjny, zasady osiągania postępów oraz zwyczajowe sposoby myślenia i działania. Schenplein<sup>18</sup> definiuje kulturę organizacji jako wszelkie pojęcia, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub większość, które działają jako system. Arnold Frank i Judi Bronwell<sup>19</sup> definiują kulturę organizacji jako współistnienie myślącego członka organizacji, postępującego w sposób akceptowany i zrozumiały dla innych oraz czynników, dzięki którym owo myślenie i postępowanie jest wyzwalane i przekazywane. Definicja ta podkreśla, jak wielki wpływ ma kultura organizacji na działalność jej członków (w tym innowacyjność). Rohit Deshapander i A. „Parsu” Parasurman<sup>20</sup> uważają, że kultura organizacji polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co rzeczywiście się dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Ta „podświadomość” czy „głęboka, nie do końca uświadomiona warstwa” wynika właśnie z tego, że organizacja jest systemem, jest czymś więcej niż tylko sumą jednostek.

System wytwarza swoje własne, wewnętrzne mechanizmy, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób, nie do końca zdając sobie sprawę z tego, dlaczego tak się dzieje. System jednak można badać z zewnątrz i całkowicie obiektywnie opisać, dlatego na kulturę organizacji patrzy się obecnie często w sposób „etnologiczny” – jak na obserwowaną grupę etniczną.

<sup>16</sup> L. Pacanowsky, N.O'Donnell-Trujillo (red.), *Communications and Organizations an Interpretative Approach*, Beverley Hills, California 1983, s. 3.

<sup>17</sup> J.B. Miner, *Organizational Behavior, Performance and Productivity*, New York 1980; Nowa Encyklopedia PWN, Warszawa 2004, s. 70.

<sup>18</sup> H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo”, nr 7/8, za L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>19</sup> A. Frank, J. Bronwell, *Organizational Communication and Behavior*, New York 1989, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 16.

<sup>20</sup> R. Deshapander, R. Parasurman, *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Organizacja i Kierownictwo”, nr 6, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 15.



## 8. Model Edgara Scheina

Edgar Schein<sup>21</sup> zaproponował trzy poziomy kultury organizacji.

Fundament kultury firmy tworzą tzw. podstawowe założenia, czyli zbiory wzorców orientacji, i wyobrażenia (światopoglądy), kierujące postrzeganiem i działaniem. Jako niewidoczne i najczęściej nieświadome, przyjmowane są przez pracowników na ogół bezkrytycznie. Obejmują one stosunek do otoczenia, ujęcie natury rzeczywistości, w tym czasu, przestrzeni i prawdy, ujęcie natury ludzkiej i ludzkiej aktywności, a także ujęcie stosunków międzyludzkich. Lidia Zbiegień-Maciąg<sup>22</sup> słusznie zauważa, że model Scheina jest w pewnym sensie psychoanalityczny, a najgłębszy poziom podstawowych założeń odpowiada freudowskiemu „id” jako głęboko skrywana warstwa osobowości organizacji, stanowiąca jednocześnie klucz do zrozumienia pozostałych poziomów kultury. Według autora, stanowi to dowód na systemowy charakter organizacji – jest ona czymś więcej niż sumą jednostek, wytwarza swoje własne, wewnętrzne siły, które stają się dla nich czymś tak oczywistym, że niezauważalnym, stanowiąc zarazem podstawę wszelkich innych przejawów kultury organizacji.

Drugim składnikiem kultury są zasadnicze, z jednej strony, aspekty i wartości nieformalne, takie jak wspólne spostrzeżenia, postawy, uczucia, wartości, oddziaływania nieformalne i normy grupowe, a z drugiej – aspekty formalne, takie jak cele, technologia, struktura, zasady polityki i postępowania. To uznawane wartości, czyli normy i standardy postępowania, które są widoczne i świadome. Zbiegień-Maciąg<sup>23</sup> uważa, że ten składnik kultury jest odpowiednikiem „ego” jednostki, a więc poziomem częściowo uświadomionym i łatwym do interpretacji przez osoby skłonne (i zdolne) do refleksji.

Omówiony poziom uznawanych wartości stanowi podstawę poziomowi kolejnego, którym są tzw. artefakty. Będą to elementy widoczne i w odróżnieniu od poprzednich takie, które kształtują wizerunek firmy zarówno wśród jej pracowników, jak i w grupach podmiotowego otoczenia zewnętrznego. Najistotniejszymi z tych elementów są symbole i znaki, święta i rytuały w firmie. Są one związane szczególnie z ważnymi rocznicami, przyjmowaniem nowych pracowników czy żegnaniem pracowników odchodzących, świętami ogólnymi (np. wigilią w firmie) lub integracją pracowników (np. firmowym świętem wiosny). Do widocznych elementów kultury należy także witanie i podejmowanie gości w firmie czy specyficzny język, którym posługują się pracownicy (żargon firmowy). Zbiegień-Maciąg<sup>24</sup> uważa, że jest on odpowiednikiem „superego” jednostki, chodzi tu bowiem o wypracowanie wspólnych znaczeń podzielanych przez ludzi. Dzięki ludzkiej kreatywności działania utrwala się w kulturze, kultura „dzieje się”<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> E.H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, San Francisco–London 1986.

<sup>22</sup> L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 24.

<sup>23</sup> Tamże, s. 24.

<sup>24</sup> Tamże, s. 24.

<sup>25</sup> P. Gagliardi, *The Creation and Change of Organizational Culture. A Conceptual Framework*, „Organizational Studies”, nr 2, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 24.

## 9. Kultury pozytywne i negatywne

Schwartz i Davis<sup>26</sup> uważają, że to dzięki czynnikom kulturowym jedne firmy odnoszą sukcesy, a inne ponoszą porażki. Można podzielić kultury organizacyjne na pozytywne, to jest takie, które sprzyjają sukcesom firmy i jej pracownikom, oraz negatywne, które są szkodliwe zarówno dla pracowników, jak i dla interesów firmy.

Kultura negatywna szkodzi pracownikom i samej organizacji. Bate<sup>27</sup> przedstawił jej główne cechy: chłód emocjonalny, depersonalizację relacji, nadmierną zależność, konserwatyzm, izolowanie się oraz antypatię, czyli negatywizm. Hodgson<sup>28</sup> wymienia kilka sygnałów, które łatwo mogą wskazać na istnienie kultury negatywnej. Należą do nich następujące:

- znaczna liczba zwykłych pracowników nie wie, co, jak i dlaczego powinna robić
- natomiast wysoko wykwalifikowanym pracownikom ciągle powtarza się, co, jak i dlaczego powinni robić, mimo że doskonale to wiedzą
- bardzo dobrzy pracownicy nie są adekwatnie wynagradzani
- liderzy i wybitni eksperci są odciągani pod swych zadań na rzecz prac biurowych, co opóźnia ich pracę.

Kultury pozytywne motywują pracowników do intensywnej i twórczej pracy, ponieważ czują oni, że jest to w ich interesie<sup>29</sup>. Kultury te pomagają organizacjom bardziej efektywnie odpowiadać na różne zmiany<sup>30</sup>. Kultura pozytywna jest oparta na złotej, Kantowskiej regule: rób dla innych tak, jakbyś chciał, aby oni to robili dla ciebie<sup>31</sup>.

Autor tego artykułu uważa, że można wykorzystać także w odniesieniu do organizacji przytoczoną przez niego definicję pozytywności. Tak więc:

- stosunek organizacji do otoczenia zewnętrznego oraz własnych pracowników jest akceptujący, przy jednoczesnej skłonności do wprowadzania tam, gdzie się da, zmian na jeszcze lepsze (postawa prometejska)
- w organizacji panuje przewaga emocji pozytywnych nad emocjami negatywnymi
- ewentualne, akcydentalne uczucia negatywne nie podlegają ruminacji (roztrząsaniu, użalaniu się), ale natychmiast zmieniane są na motywacje do zmiany na lepsze.

<sup>26</sup> W. Schwartz, S.M. Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics”, Summer 1981, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 52.

<sup>27</sup> P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organization Problem Solving*, „Organizational Studies”, nr 5; L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 55.

<sup>28</sup> R. Hodgson, *Organizational Bureaupathy and How to Cure It*, „The Business Quarterly”, Autumn 1979, za: L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 54.

<sup>29</sup> L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 53.

<sup>30</sup> H.W. Berman, L.L. Neider, *The Human Relation of Organization*, Boston 1987, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 53.

<sup>31</sup> R.G. Wood, *Rituals and Stories, Heroes and Priestesses*, „Administrative Science Quarterly”, December 1982, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 55.

Autor tego artykułu uważa, że kultura pozytywna organizacji, którą także można nazwać pozytywnością organizacyjną, jest bardzo korzystna dla twórczości i innowacyjności organizacji, podobnie jak pozytywność jednostki jest korzystna dla jej własnej twórczości oraz innowacyjności.

## 9. Zarządzanie kulturą w organizacjach

Każda organizacja ma swoją kulturę. Jeżeli organizacja ma dobrze działać, również jej kultura powinna być efektywnie zarządzana. Zadaniem zarządzania kulturą jest przede wszystkim określenie kultury tej organizacji, wyjaśnienie, jak ona wpływa na zachowania organizacyjne, funkcjonowanie organizacji i jej sukcesy, oraz przekształcanie tej kultury z korzyścią dla organizacji, jej kierowników, pracowników i klientów.

Cele zarządzania kulturą są więc następujące:

- zbadanie i określenie, jaka jest naprawdę kultura danej organizacji oraz skonfrontowanie wyników tych badań z niesprawdzonymi przekonaniem na ten temat
- określenie, jaka powinna być kultura organizacji z punktu widzenia osiągania ich celów oraz satysfakcjonującego funkcjonowania i dobrostanu pracowników
- w przypadku różnic pomiędzy kulturą istniejącą a pożądaną zaplanowanie zmian w kulturze danej organizacji, zaplanowanie pozytywnego rozwoju jej kultury organizacyjnej
- wprowadzenie tych zmian w życie
- sprawdzenie, znowu za pomocą badań, jaki stan osiągnęła kultura, czy nastąpiły zmiany i czy w tym czasie nie nastąpiły też istotne zmiany w środowisku zewnętrznym.

W celu mierzenia aktualnego stanu kultury organizacyjnej firma może stosować takie metody, jak wywiady z pracownikami, testy psychologiczne, zatrudnienie zewnętrznego audytu. Szczególnie ważne jest przeprowadzenie dokładnej analizy wyników badań. W celu określenia, jaka powinna być kultura organizacji, wskazane jest tworzenie grup dyskusyjnych z pracownikami, aby wspólnie przedyskutować ideał kultury organizacyjnej, do którego warto zmierzać. Tutaj można wykorzystać poprzednio już omówione techniki twórczego myślenia, jak na przykład burzę mózgów, syntetykę, analizę morfologiczną etc.

W celu wspólnego zaplanowania zmian oraz wprowadzania ich w życie warto organizować „warsztaty kulturowe”, podczas których można jeszcze raz omówić istniejący stan kultury organizacji, stan pożądaną, ustalić plany zmian, określić, co nam przeszkadza w ich wprowadzeniu, a jeżeli czynnikami utrudniającymi (co często się może zdarzyć) są pewne cechy osobowe, emocjonalne czy motywacyjne pracowników albo kierownictwa, to popracować wspólnie nad ich zmianami. Czasami przyczynami utrudniającymi zmiany mogą być także: struktura organizacji, złe nawyki i tradycje, nierealistyczne oczekiwania, zbyt wysoki poziom stresu etc.

Warsztaty kulturowe będą zatem mogły określić te czynniki i wygenerować idee, co zrobić, aby je zmienić.

## 10. Rozwój i zmiany w kulturze organizacji

Kultura organizacji jest uważana w tej chwili za kluczowy wyznacznik sukcesu. Jeżeli kierownictwo firmy wie, jaki typ kultury chce wprowadzić, może go systematycznie wcielać w życie. Edgar H. Schein<sup>32</sup> zaproponował cztery fazy kształtowania się kultury organizacyjnej:

1. fazę kształtowania się założeń, które powinny być przede wszystkim proponowane przez kierownictwo i stawiane przez nie jako przykład
2. fazę rozwoju, w której ważne jest budowanie zespołów i kształtowanie się ich ducha; tu ważne też okazują cechy dobranych pracowników
3. fazę krzepnięcia, w której kultura się utrwala, „dociera się”, a oceny są już formowane według założeń tej kultury
4. fazę dojrzałości, czyli pełnej stabilizacji kultury, w której określona kultura w pełni zdominowała organizację, a nowi pracownicy są już kształtowani według wymagań i założeń tej kultury.

Kultura organizacji jest uważana w tej chwili za kluczowy wyznacznik sukcesu. Jeżeli kierownictwo firmy wie, jaki typ kultury chce wprowadzić, może go systematycznie wcielać w życie. Stymulacji mogą podlegać zaproponowane przez Scheina<sup>33</sup> cztery fazy kształtowania się kultury organizacyjnej.

Stymulacja fazy kształtowania się założeń, które powinny być przede wszystkim proponowane przez kierownictwo i stawiane przez nie jako przykład. Ogromne znaczenie ma tu zwłaszcza zachowanie osób z kierownictwa. Kultura organizacji powstaje w procesie oddolnej emergencji z osobowości pracowników, przy czym osobowość kierowników jest szczególnie znacząca. Sami swoim zachowaniem muszą dawać najlepszy przykład.

Stymulacja fazy rozwoju, w której ważne jest budowanie zespołów i kształtowanie się ich ducha; tu ważne też okazują cechy dobranych pracowników. W tym okresie bardzo ważne jest podkreślanie tego, co łączy, istotna jest internalizacja wspólnoty.

Stymulacja fazy krzepnięcia, w której kultura się utrwala, „dociera się”, a oceny są już formowane według założeń tej kultury. „Odstawanie” niektórych pracowników od krzepnącej, nowej kultury już będzie źle widziane, krytykowane, a nawet napiętnowane.

Stymulacja fazy dojrzałości, czyli pełnej stabilizacji kultury, w której określona kultura w pełni zdominowała organizację, a pracownicy są kształtowani według wymagań tej kultury.

<sup>32</sup> E.H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, San Francisco–London 1992, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 38.

<sup>33</sup> Tamże, s. 38.

Zbiegień-Maciąg<sup>34</sup> uważa więc, że po czwartej fazie Scheina, dojrzałości kultury, powinna już następować faza piąta – formowanie się nowej kultury, zmodyfikowanej albo zupełnie nawet odmiennej. Zaczyna się ona od formowania nowych założeń i tak powstaje kolejny cykl.

## 11. Stymulacja rozwoju kultury organizacyjnej

W dzisiejszych czasach wszędzie następują zmiany. Przebiegają one bardzo szybko w otoczeniu organizacji, dlatego są potrzebne częstsze zmiany w kulturze organizacyjnej niż kiedykolwiek. Dzisiejsza kultura organizacji powinna być w permanentnym rozwoju, jeżeli chce ona zachować konkurencyjność. Szczególnie powinno to dotyczyć organizacji twórczych i innowacyjnych. Oczywiście, kształtowanie kultury organizacji nie jest proste. Ludzie nie są komputerami, które można zaprogramować. Ponieważ jednak właściwa kultura jest przyjazna ludziom, służąca człowiekowi i organizacji, więc wspólnym wysiłkiem można ją ukształtować. Kultura organizacyjna jest szczególnie ważną w grupie zarządzającej firmą. Można w tym wypadku stosować termin kultura zarządzania – obejmuje ona wartości, osobowości i sposoby działania kadry kierowniczej, a także ich umiejętności zarządcze. Na nią również można wpływać w procesie szkolenia, coachingu. Krótko mówiąc, może istnieć także zarządzanie kulturą zarządzania.

Gouillard i Kelly<sup>35</sup> zaproponowali model twórczej transformacji organizacji znany jako 4 X R:

- reorientacja – czyli nowa wizja i cele firmy
- restrukturyzacja – zmiana strategii organizacji
- rewitalizacja – wypracowanie nowej strategii
- regeneracja – stworzenie systemu bodźców do ciągłego uczenia się i odnawiania zasobów.

Pierwszym krokiem przy rozpoczynaniu zmian kultury firmy jest zawsze stworzenie grupy liderów (grupy sterującej). Rozwój kultury organizacji jest bowiem bardzo silnie związany z rolą lidera. O ile zły, dysfunkcyjny lider łatwo może spowodować rozpowszechnienie się kultury dysfunkcyjnej w organizacji (dyfuzję patologii organizacyjnej) – na przykład paranoiczny przełożony łatwo pobudza tego typu postawy u swoich podwładnych, o tyle charyzmatyczny lider może w swojej organizacji zainicjować pożądane zmiany rozwojowe. Można powiedzieć, że tworzenie pożądanej kultury firmy jest wspólnym przykładem twórczości organizacyjnej – lider taki tworzy swoją firmę (gdyż, jak pamiętamy, zmiana w kierunku pozytywnym jest istotą twórczości). Używa się w literaturze fachowej pojęcia „lider zmian”. Pojęcie to zawiera w sobie wzorzec twórczej osoby, zdolnej zintegrować zespół wobec

<sup>34</sup> L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 38.

<sup>35</sup> T.J. Gouillard, J.N. Kelly, *Transforming the Organization*, New York 1995, za L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 8.

misji, poprzez oddziaływanie zarówno na sferę racjonalną, jak i emocjonalną pracowników<sup>36</sup>. Ponieważ właściwa kultura jest przyjazna ludziom, służąca człowiekowi i organizacji, więc wspólnym wysiłkiem można ją ukształtować.

## 12. Zarządzanie w dziedzinie kultury

Kultura w najszerszym rozumieniu to całokształt materialnego i duchowego dobrobytu ludzkości, a także ogół wartości, zasad oraz norm współżycia przyjętych przez dane zbiorowości; wszystko to, co powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem jego myśli i działalności. Tak najszerszej rozumianą kulturę autor zaproponował podzielić na kulturę intelektualną oraz kulturę integralną. Kultura intelektualna obejmowałaby wszystkie dziedziny twórczości człowieka, owocujące w postaci kulturowego dziedzictwa oraz jego upowszechnienia, natomiast kultura integralna obejmowałaby wzory międzyludzkich zachowań, opartych na wspólnych zwyczajach i tradycjach. Wszystkie te formy kultury dotyczące społeczeństwa jako całości, a także organizacji, rodzin oraz jednostki w procesie wpływu na jej indywidualny rozwój i funkcjonowanie w społeczeństwie. Zarządzanie kulturą jako powszechną całością byłoby w istocie bardzo rozległym systemem, w ramach którego – poprzez świadome ludzkie działania – można byłoby kształtować, tworzyć i ukierunkowywać rozwój człowieka<sup>37</sup>.

Nie wszystkie jednak aspekty najszerszej rozumianej kultury poddają się bezpośredniemu, świadomemu kierowaniu przez ludzi. W rozwoju kultury ogromną rolę odgrywają procesy samorzutne i spontaniczne. Nawet gdyby bezpośrednie próby kierowania całokształtem kultury były technicznie możliwe, mogłyby być niepokojące z punktu widzenia prerogatyw jednostek w demokratycznym społeczeństwie, które mają prawo do swobodnego kształtowania rozwoju siebie samego. Całkowite opanowanie tych spontanicznych procesów tworzenia kultury byłoby w dzisiejszych czasach Internetu i elektronicznej komunikacji niemożliwe, niedemokratyczne i świadczące o niewierze w pozytywną twórczą moc jednostki. W historii ludzkości było kilka takich prób całkowitej zmiany powszechnej kultury przez jednostkę, odbywały się jednak w warunkach władzy absolutnej i albo były nieudane (np. rewolucja Echnatona w Egipcie, rewolucja kulturalna Mao w Chinach), albo powierzchowne („rewolucja kulturalna” Piotra Wielkiego w Rosji, która jednak objęła tylko niewielką część populacji). W ramach kultury powszechnej obszarem szczególnie opornym na zmianę, w którym na poziomie społeczeństwa dominują przede wszystkim procesy spontaniczne, jest obszar kultury integralnej. Wzory relacji międzyludzkich są bardzo silnie przepełnione tradycją, niechętnie zmianom z zewnątrz, obowiąz-

<sup>36</sup> L. Zbiegień-Maciąg, dz.cyt., s. 88.

<sup>37</sup> M. Draićewić-Šešić, B. Stojković, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010, s. 17.

zuje w nich zasada Le Châteliera, czyli zasada równowagi, ale tam właśnie zachodzi najwięcej procesów spontanicznych.

### 13. Wpływ na kulturę integralną w skali społecznej

Czy może istnieć zarządzanie kulturą integralną w skali całego społeczeństwa? Byłoby to inne, nowe ujęcie zarządzania kulturą (*culture management*), które zazwyczaj odnosi się do organizacji. Takie działanie jest możliwe, ale musi być pośrednie, ostrożne, subtelne i nie należy liczyć na szybkie efekty. Oddziaływać można przede wszystkim za pomocą edukacji, środków masowego przekazu, kampanii społecznych, reklamy społecznej, propagandy i za pomocą dzieł kultury intelektualnej – książek, opracowań naukowych, przedsięwzięć artystycznych. W istocie zaliczyć tu można wszelkie działania podejmowane przez władze państwowe, samorządowe, przez elity intelektualne i polityczne, Kościół, organizacje pozarządowe, które chcą zmian w zwyczajach rodaków, tych które uważają za niewłaściwe, a które są częścią utrwalonej kultury integralnej (w przeciwieństwie do intelektualnej ma ona często wiele niekorzystnych cech, będących skutkiem uwarunkowań historycznych i cywilizacyjnych). Tu więc należą różnego rodzaju akcje przeciwstawiające się nadmiernemu spożyciu alkoholu, przemocy w rodzinie, nieodpowiedzialnej jeździe samochodem, niskiemu wskaźnikowi czytelnictwa. Wszystkie te zjawiska mają głębokie zakorzenienie kulturowe, są niekorzystne i jest rzeczą naturalną, że państwo oraz elity intelektualne i polityczne dążą do ich zmiany. Z punktu widzenia niniejszej pracy szczególnie ważne byłoby promowanie takich zmian w kulturze, które wiodłyby do większej innowacyjności. Polska nie należy, niestety, do najbardziej innowacyjnych krajów, choć ma wielu młodych, dobrze wykształconych, dynamicznych obywateli. Istnieją bowiem pewne kulturowe bariery innowacyjności. Na podstawie przeprowadzonych uprzednio analiz wydaje się, że taką silną barierą kreatywności, twórczości i innowacyjności w naszym kraju byłby bardzo wysoki poziom unikania niepewności. Należy również zaznaczyć, że ta cecha kulturowa powoduje też wiele innego zła, a więc podnosi poziom neurotyczności, stresu, działa destruktywnie na życie rodzinne, obniża dzietność u osób, które mogłyby wychować więcej dzieci, zmniejsza społeczne zaufanie i kapitał społeczny, prawdopodobnie jest też jednym z czynników odpowiadających za wysokie spożycie alkoholu i przemoc w rodzinie. Cecha ta jednak przede wszystkim stoi za nadmiernym tradycjonalizmem, który stwarza złe warunki dla innowacyjności. Niepokojącą cechą jest też zbyt wysoki poziom dystansu władzy, co razem z bardzo wysokim poziomem unikania niepewności stanowi swoisty „syndrom sztywności”. Zamiana tego zjawiska kulturowego nie jest łatwa. Najważniejszą rolę powinna odegrać tu szkoła i edukacja, w której dzieci będą uczone niezależnego i demokratycznego myślenia. Potrzebne jest także wsparcie z obszaru kultury intelektualnej, należy o tym pisać, mówić, alarmować w mediach, zaznaczać w nauce i sztuce.

## 14. Pośredni charakter zarządzania w skali kultury powszechnej

O ile kulturą powszechną w skali całego społeczeństwa jest bardzo trudno zarządzać w sposób bezpośredni, o tyle wpływ pośredni na nią jest w dużym stopniu możliwy. Można na nią wpływać poprzez edukację zarówno szkolną (z czym wiąże się ogólne zagadnienie zarządzania edukacją), jak i poprzez edukację pozaszkolną, obejmującą głównie media oraz instytucje kultury. Ogromny wpływ na kształtowanie kultury wywiera twórczość, zarówno naukowa, technologiczna, jak i artystyczna. Oddziaływanie na nie odbywa się poprzez zarządzanie w nauce oraz zarządzanie w kulturze. Nawet w tych dziedzinach zarządzania ma ono charakter bardziej pośredni. Twórczość jest zjawiskiem wysoce zindywidualizowanym, autonomicznym, sterowanym głównie wewnątrznie i bardzo trudno kierować nią bezpośrednio z zewnątrz. Niemniej można na nią wpływać poprzez odpowiednią politykę kulturalną, poprzez różne systemy zachęt ekonomicznych i pozaekonomicznych, ułatwień, zachęcania do uprawiania twórczości *etc.* W ten sposób istnieje możliwość, choć głównie pośrednio, wpływania na rozwój kultury intelektualnej, która z kolei ma bardzo silny wpływ na całość powszechnej kultury, w tym także na kulturę integralną. Już od początków dziejów kultury pisanej dzieła w ogromnym stopniu wpływały na wzory ludzkich zachowań. Jest to szczególnie widoczne w przypadku dzieł religijnych, takich jak Tora, Biblia czy Koran, które w ogromnym stopniu ukształtowały zachowanie i relacje międzyludzkie. Ale również zawsze bardzo dużą rolę odgrywały dzieła literatury pięknej. Niektóre z nich, jak dzieła Woltera czy Rousseau, wpłynęły na ukierunkowanie i przyspieszenie procesów cywilizacyjnych, prowadząc w końcu do Wielkiej Rewolucji Francuskiej, która kompletnie przeorala wartości i styl życia mieszkańców nie tylko Francji, lecz także całego świata. Dzieła Hugo, Zoli, Tolstoja, Dostojewskiego wpływały na sposób życia i myślenia czytelników. Proces ten uległ jeszcze większemu nasileniu dzięki pojawieniu się filmu, radia i telewizji, które kształtują kulturę integralną w sposób niesłychanie silny. W jeszcze większy, zwykle niezaplanowany sposób na kulturę integralną wpływa rozwój nauki i techniki. Według materialistycznych teorii kultury, technologia oraz wynikający z niej poziom życia są podstawowymi determinantami kultury we wszystkich jej przejawach. Gdyby nawet nie przyjąć tego nieco skrajnego założenia, to i tak nie sposób nie zauważyć, jak bardzo nauka i technologia przewartościowały wszystkie aspekty codziennej kultury człowieka, jego sposób życia, spostrzegania siebie i świata, a także wzory międzyludzkich relacji. Możliwe jest przyjęcie wspólnego zintegrowanego systemu oddziaływania na powszechną kulturę, obejmującą także kulturę integracyjną poprzez kulturę indywidualną, edukację, naukę, politykę państwa. Byłoby to najszersze działanie polityki kulturalnej.



## 15. Potrzeby rozwojowe i kulturowe jako istotny obszar zarządzania w dziedzinie kultury

Potrzeby kulturowe człowieka są jego potrzebami najwyższymi, stąd też wydawać by się mogło, że zapotrzebowanie na nie będzie największe. Gdyby tak rzeczywiście się działo, to nie byłoby w świecie lepszego biznesu niż przedsięwzięcia czy instytucje kultury. Niestety, tak jeszcze nie jest (choć niewykluczone, że będzie w przyszłości, ale samo z siebie nie przyjdzie). W społeczeństwie materialistycznym im potrzeba niższa, tym jest silniejsza, im wyższa, tym słabsza. Każdy człowiek pozbawiony pokarmu natychmiast odczuje jego potrzebę, natomiast nie każda osoba pozbawiona książek dotkliwie odczuje ich brak. W krajach pozostających jeszcze na etapie industrialnym, materialistycznym instytucje zarządzające kulturą nie mogą się tylko ograniczyć do biernego zaspokajania potrzeb – muszą te potrzeby aktywnie budzić. W żadnej innej dziedzinie zarządzania nie jest tak ważne budzenie i ukierunkowanie potrzeb odbiorcy. W miarę przesuwania się społeczeństwa w kierunku postmaterialistycznym, postindustrialnym, wyższe potrzeby będą rosnąć, a potrzeby kulturalne stawać się będą potencjalnie bardzo pożądane. Proces ten jednak wymaga wsparcia (inaczej istnieje groźba tylko zastępowania tańszych potrzeb materialnych droższymi, fiata mercedesem, wakacji w Chorwacji plażą na Malediwach). Przeciętne potrzeby w Polsce mieszczą się obecnie gdzieś w połowie piramidy Masłowa – wyszliśmy już z okresu, kiedy najważniejsze były potrzeby żywnościowe, natomiast chyba w tej chwili najważniejsze są potrzeby bezpieczeństwa, komfortu, a także szacunku – stąd Polacy przywiązują dużą wagę do urządzania mieszkań, aby zapewnić sobie wygodę i respekt sąsiadów. W miarę wzrastania poziomu ekonomicznego potrzeby te zostaną zaspokojone i ludzie będą się rozglądali za następnymi. I tutaj właśnie zaczyna się wielka rola promocyjna oraz motywująca menedżerów kultury. Potrzeby samorealizacji, estetyczne, kulturalne są naturalnymi potrzebami, tkwiącymi potencjalnie w każdym człowieku, ale często wymagające rozbudzenia, wyjścia naprzeciw. Gdy stają się w danym kraju powszechne, wówczas pojawia się dodatkowy motyw zdrowego snobizmu, a więc zaspokajanie potrzeb wyższych razem z potrzebą szacunku (to bogata biblioteka znacznie budzi podziw). Przede wszystkim jednak kultura staje się czymś, bez czego trudno żyć, czymś, co jest solą i radością życia. Wyrobione nawyki kulturalne powodują powstanie wdzięcznej publiczności (*appreciative public*) oraz publiczności aktywnej (*active public*)<sup>38</sup>, ale wymaga to ogromnego wysiłku od zarządzających kulturą. Potrzeby kulturalne należy budzić już od dzieciństwa, wykorzystując pośrednictwo rodziny i szkoły, dlatego bardzo ważne jest tworzenie przedsięwzięć kulturalnych adresowanych do dzieci i młodzieży. W tym wieku najsilniej kreuje się indywidualna hierarchia potrzeb, kształtuje przyszły klient.

<sup>38</sup> M. Draićewić-Šešić, B. Stojković, dz.cyt., s. 24.

## 16. Zarządzanie kulturą w perspektywie międzynarodowej oraz procesów globalizacji

Każda wspólnota ma prawo do tożsamości, odrębności i integralności w manifestowaniu swojej kultury. W roku 2007 państwa UNESCO ratyfikowały konwencję w sprawie ochrony i różnorodności form wyrazu kulturowego. Tak więc prawo do własnej narodowej kultury jest jednym z fundamentalnych praw człowieka. Na pewno w skład kultury narodowej wchodzi język, poczucie narodowej przynależności oraz dziedzictwo kulturowe. Coraz częściej pojawia się jednak potrzeba określenia zasadniczego kanonu własnej kultury.

Pojawia się zwłaszcza w krajach, które bronią swojej tożsamości narodowej w obliczu emigracji z innych kręgów, wymagając od kandydatów na obywateli wiedzy o kulturze i tradycji danego kraju. W obrębie jednej kultury mogą też mieścić się sprzeczne z sobą tradycje, więc ścisłe określenie, co jest kanonem kultury danego narodu, bywa źródłem konfliktów. Sytuacja ta bardziej komplikuje się w państwach zamieszkiwanych przez wiele różnych grup etnicznych. Koncepcja równoprawnej koegzystencji różnych grup etnicznych i kulturowych w ramach jednego, pluralistycznego społeczeństwa nosi nazwę multikulturalizmu, natomiast idee wzajemnego szacunku i równego traktowania różnych kultur w społeczności międzynarodowej określa się mianem pluralizmu kulturowego. Jednakże czysto formalne rozumienie multikulturalizmu i relatywizmu kulturowego jako współistnienia kultur, które zawsze mają taką samą rację w różnych sprawach, w związku z tym nie muszą ich dyskutować, prowadzi do poważnych konfliktów. W istocie przecież najważniejsze konflikty mają obecnie właśnie charakter kulturowy. Źródłem najgroźniejszych i gwałtownych zamachów terrorystycznych był brak wystarczającej komunikacji między kulturami. Zamieszkujące w tym samym państwie grupy etniczne i kulturowe mogą mieć zupełnie różne poglądy na wspólne sprawy, poszczególne zaś narody mogą inaczej rozumieć np. prawa człowieka. Dlatego coraz więcej zwolenników zdobywa idea interkulturalizmu, według której kultury powinny nawiązywać z sobą dialog i wzajemnie na siebie oddziaływać, ale z poszanowaniem podmiotowości i kreatywności drugiej strony. Kultury te powinny też dochodzić do konsensu pomiędzy sobą w sprawach ważnych dla zainteresowanych stron. I tak, w ramach jednego państwa muszą szanować wspólnie ustanowione prawo, natomiast w społeczności międzynarodowej muszą szanować prawo międzynarodowe, w tym Konwencję Praw Człowieka. To osiąganie wspólnego konsensusu jest już dialogiem. Oprócz tego kultury powinny wzajemnie się inspirować, wpływać na siebie, wymieniać własnymi dobrami, ideami, dziedzictwem i osiągnięciami. Nieunikniona tu zawsze będzie pewna rywalizacja (np. wynikająca z brandingu narodowego), ale te wzajemne inspiracje mogą kultury tylko wzbogacić.

## 17. Najszerszy zakres polityki kulturalnej

Polityka to oddziaływanie w celu osiągnięcia kulturowych, społecznych i ekonomicznych celów. W tradycji języka polskiego jest ona głównie kojarzona z oddziaływaniem władz państwowych, ich instytucji oraz organizacji, które dążą do uzyskania tejże władzy. Polityka kulturalna byłaby zatem oddziaływaniem odpowiednich organizacji (rządowych, samorządowych i politycznych) dla osiągania odpowiednich celów z obszaru szeroko rozumianej kultury. Polityka kulturalna państwa może mieć charakter zarówno implicytny, jak i eksplicytny. Polityka implicytna obejmuje wszystkie działania państwa, które w sposób niezamierzony mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na kulturę. To polityka fiskalna, edukacyjna, ekonomiczna, pracy – wszystkie te dziedziny w istotny sposób wpływają na stan kultury. Szczególnie ważna jest polityka eksplicytna, a więc świadome oddziaływanie państwa na sferę kultury. To polityka kulturalna w węższym zakresie, ale szczególnie istotnym, bo obejmującym świadomie zaplanowane działania. Polityka kulturalna państwa w sensie najszerszym obejmuje kulturę jako całość – kulturę powszechną, a zatem dotyczy nie tylko kultury intelektualnej, lecz także integracyjnej. Jej celem jest ogólne podnoszenie poziomu cywilizacyjnego kraju, wpływanie na konkretne wzory ludzkich zachowań. Takie szerokie ukierunkowanie może się wprawdzie źle kojarzyć, np. z polityką kulturalną w okresie PRL. Wtedy działalność państwa zmierzała do ukształtowania człowieka socjalistycznego – wszelka przekazywana wiedza, dzieła sztuki literackiej, filmowej, nawet plastycznej, działalność szkoły, aktywność mediów – wszystko to dążyło nie tylko do podniesienia wiedzy (kultura intelektualna), ale przede wszystkim do zmiany wartości i wzorów relacji międzyludzkich (kultura integracyjna). W jakimś sensie, choć znacznie bardziej pośrednim, mniej się narzucającym, polityka kulturalna państwa po roku 1989 również miała szersze cele – nie tylko podwyższenie poziomu wiedzy, twórczości i innowacyjności, lecz także upowszechnienie w kraju postaw odmiennych niż narzucane poprzednio, a więc postaw i zachowań prorynkowych, przedsiębiorczości, postaw demokratycznych i tolerancyjnych, wykształcenie się nowoczesnej klasy średniej z jej etosem, zbliżenie wartości przeciętnego Polaka do tych typowych dla świata zachodniego. Cele te zostały osiągnięte, po pierwsze, gdyż były zgodne z równoległe przebiegającymi procesami spontanicznymi, wybierane władze miały legitymację narodu i reprezentowały jego cele rozwojowe, wreszcie ich bardziej subtelny sposób oddziaływania budził mniejszy opór. W istocie żadne państwo nie może zrezygnować z takiego szerokiego oddziaływania kulturowego, będzie ono zawsze jednym z istotnych postulatów różnych orientacji politycznych, rzecz tylko polega na sposobie implementacji.

## 18. Polityka kulturalna jako integralna część polityki państwa

Można zatem powiedzieć, że polityka kulturalna jest w istocie integralną częścią polityki państwa w ogóle, można nawet twierdzić, że jej częścią najważniejszą. Kazimierz Krzysztofek<sup>39</sup> uważa, że polityka kulturalna jest składową polityki w ogóle, definiowanej jako dążność władz publicznych do pomnażania wartości materialnych i duchowych. Dodaje on ponadto, że polityka kulturalna z samej istoty kultury ma przyczyniać się do pomnażania sfery duchowej społeczeństwa, dostarczania mu kodów komunikacji, utrzymywania więzi społecznych chroniących przed anomią<sup>40</sup>. Gdy jednak będziemy kulturę definiować w najszerszy sposób, jako tę część środowiska, która została stworzona przez człowieka<sup>41</sup>, a więc również wszystkie wytwory materialne, ich jakość, stopień zaspokajania potrzeb, to sam główny cel polityki, jako dążność władz publicznych do pomnażania wartości materialnych i duchowych, jest jednocześnie polityką kulturalną jako taką. Emil Orzechowski<sup>42</sup> przytacza cytaty z Nowej Encyklopedii PWN, zgodnie z którymi polityka kulturalna zmierza do rozwoju i pomnażania kultury narodowej oraz upowszechniania humanistycznych treści kultury ogólnoludzkiej, wzbogacania i zaspokajania potrzeb kulturalnych całego społeczeństwa, rozbudowy i unowocześniania bazy materialno-technicznej produkcji oraz przekazu dóbr kultury, aktywizacji instytucji kultury i ich przekształcania zgodnie z rozwojem społeczeństwa. Wynikałoby logicznie z tego, że polityka kulturalna – w sensie nie tylko idei, ale realnie prowadzonej aktywności państwa w dziedzinie kultury – powinna być zdecydowanym priorytetem. Nakładałoby to na państwo bardzo poważne obowiązki i wymagałoby od niego zaangażowania sporych środków materialnych). Tymczasem, jak podkreśla Orzechowski<sup>43</sup>, opiekuńczy charakter państwa wobec kultury jest, przynajmniej po roku 1989, widoczny najczęściej tylko w sferach planów, deklaracji, w pięknie brzmiących ogólnikach i słownych ornamentach. Łamie się zasadę Konstytucji, według której „Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i powszechnego dostępu do kultury”. Z kolei przed rokiem 1989 państwo zbyt często używało kultury do celów ideologicznych. Peter Bendixen<sup>44</sup> widzi miejsce właściwej polityki kulturalnej właśnie jako przestrzeń pomiędzy wspieraniem kultury przez państwo i jej autonomią, pomiędzy kształtowaniem ideologii a jej zakazem. Jan Stanisław Wojciechowski<sup>45</sup>, zastanawia się, czy jest możliwa polityka kulturalna w społeczeństwie, w którym obowiązuje akceptacja sprzecz-

<sup>39</sup> K. Krzysztofek, *Tendencje rozwoju kreatywnej ekonomii w sieciach* [w:] A. Gwóźdź (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Warszawa 1999, s. 272.

<sup>40</sup> Tamże, s. 272.

<sup>41</sup> J. Koziński, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997, s. 180.

<sup>42</sup> Nowa encyklopedia PWN, Warszawa 2004, za E. Orzechowski, *Dlaczego w Polsce nie jest możliwa sensowna polityka kulturalna*, „Zarządzanie w Kulturze”, 2004, t. 5, s. 10.

<sup>43</sup> E. Orzechowski, *Dlaczego w Polsce nie jest możliwa sensowna polityka kulturalna*, „Zarządzanie w Kulturze” 2004, t. 5, s. 10.

<sup>44</sup> P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomii kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 83.

<sup>45</sup> J.S. Wojciechowski, *Kultura i polityka*, Kraków 2004, s. 102.

nych wartości, a władzę się kwestionuje. Orzechowski uważa, że szansą dla realizacji polityki kulturalnej jest społeczeństwo obywatelskie i samorządowe<sup>46</sup>. Tu jest rzeczywiście światło nadziei.

## Bibliografia

- Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organization Problem Solving*, „Organizational Studies” 1984, nr 5.
- Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
- Bendixen P., *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą*, „Culture Management/Zarządzanie kulturą”, Kraków 2008, nr 1.
- Bennett O., Wykład wygłoszony na Uniwersytecie w Warwick (UK), w ramach Summer School on Cultural Policy and Administration in the United Kingdom we wrześniu 2004 roku pt: *Cultural Policy in the United Kingdom as Historical Perspective*, za J. Szulborska-Lukasiewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.
- Berman H.W., Neider L.L., *The Human Relation of Organization*, Boston 1987.
- Berry J.W., Poortinga Y.H., Segal M.H., Daen P.R., *Cross-cultural psychology: Research and applications*, New York 1992.
- Deshapander R., Prasurman R., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Organizacja i Kierownictwo” 1987, nr 6.
- Draićewicz-Šešić M., Stojković B., *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010, Narodowe Centrum Kultury.
- Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 1982.
- Frank A., Bronwell J., *Organizational Communication and Behavior*, New York 1989.
- Gadacz T., *Historia filozofii XX wieku*, Kraków 2009, t. 1.
- Gagliardi P., *The Creation and Change of Organizational Culture. A Conceptual Framework*, *Organizational Studies* 1986, t. 2.
- Gouillard T.J., Kelly J.N., *Transforming the Organization*, New York 1995.
- Hodgson R., *Organizational Bureaupathy and How to Cure It*, „The Business Quarterly”, Autumn 1979.
- Kłosowska A., *Socjologia kultury*, Warszawa 1983.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge 1952.
- Krzysztofek K., *Tendencje rozwoju kreatywnej ekonomii w sieciach* [w:] A. Gwóźdź (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Warszawa 1999, Narodowe Centrum Kultury.
- Mathews G., *Supermarket kultury*, Warszawa 2005.
- Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk 2007.
- Miner J.B., *Organizational Behavior, Performance and Productivity*, New York 1980.
- Nowa encyklopedia PWN*, Warszawa 2004.
- Orzechowski E., *Dlaczego w Polsce nie jest możliwa sensowna polityka kulturalna*, „Zarządzanie w Kulturze” 2004, t. 5.
- Pacanowski L., O'Donnell-Trujillo (red.), *Communications and Organizations. An Interpretative Approach*, Beverley Hills, California 1983.

<sup>46</sup> E. Orzechowski, dz.cyt., s. 10.

- Rohner R.P., *Towards a conception of culture for cross-cultural psychology*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1984, nr 15, s. 111–138.
- Schein E.H., *Organization Culture and Leadership*, San Francisco–London 1986.
- Schenplein H., *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierownictwo” 1988, nr 7/8.
- Schwartz W., Davis S.M., *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics”, Summer 1981.
- Szulborska-Lukasiewicz J., *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.
- Tylor E.B., *Cywilizacja pierwotna*, Warszawa 1896.
- Wojciechowski J.S., *Kultura i polityki*, Kraków 2004.
- Wood R.G., *Rituals and Stories, Heroes and Priests*, „Administrative Science Quarterly”, December 1982.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2005.